

ŚWIATOWE STANDARDY WYKONYWANIA ORZECZEŃ

Andrzej Bałandynowicz

Probacyjny model kurateli sądowej w Polsce

Wprowadzenie

Rzeczą charakterystyczną, związaną z rozwojem, celami i funkcjami profilaktyki kryminalnej jest tworzenie, doskonalenie i poszukiwanie coraz bardziej skutecznych środków i metod oddziaływania na sprawców przestępstw oraz systemu środków penalnych niezbędnych z punktu widzenia ograniczenia i zwalczania zjawiska przestępczości.

W tym kontekście powstała i rozwija się idea probacji, przez którą należy rozumieć działalność profesjonalną podmiotów na rzecz jednostek dysfunkcyjnych psychospołecznie w rygorach właściwych dla wolnościowych sankcji karno-prawnych. Próbę definicji probacji podaje Stanisław Paweł: „Probacja jest metodą postępowania z osobami, które z powodu popełnienia przestępstwa poddano próbie, wiążąc je z określonymi warunkami, oddaniem pod nadzór sądowy i związany z nim systemem resocjalizacji”¹.

Potrzeby racjonalnej polityki kryminalnej nie wymuszają rezygnacji z surowych środków penalnych, niemniej jednak coraz większe znaczenie zyskuje zasada ograniczenia ich do rozmiarów niezbędnych, koniecznych dla ochrony społeczeństwa.

We współczesnych rozwiązaniach legislacyjno-karnych, wszędzie tam, gdzie cele resocjalizacyjne można osiągać na innej drodze niż więzienie, w coraz większym zakresie sięga się do środków nie związanych z pozba-

¹ S. P a w e ł a, Resocjalizacja recydywistów w systemie nadzoru ochronnego, Warszawa 1977, s. 28.

wieniem wolności. Probacja może i powinna być systemem poprawczym, który umożliwi skazanemu udany powrót do społeczeństwa, poprzez rzeczywisty wkład realizacji odwetowych, sprawiedliwości formalnej, sprawiedliwości wyrównawczej, dając jednocześnie szanse rehabilitacji w ramach kontrolowanej wolności².

Metodologia reformowania kurateli sądowej dla osób dorosłych

Istotnym elementem systemu probacji jest kurator sądowy, którego należy traktować jako autonomiczną instytucję prawną, wyodrębnioną w funkcjonalną całość ze względu na to, że w sposób praktycznie wyczerpujący realizuje dostatecznie ważne zadania dla określonego typu stosunków społecznych³. Ten sposób prezentacji zagadnienia pozwala także traktować instytucję prawną (kuratę) jako *sui generis* system społeczny, przez który rozumie się uporządkowany w określony sposób zbiór elementów wzajemnie powiązanych i stanowiących jednolitą całość⁴.

System społeczny jest zatem modelowym układem strukturalnym nastawionym na osiągnięcie pewnych celów, które realizowane są przez podmioty zorganizowane w określoną całość.

A zatem instytucja kurateli sądowej może być rozpatrywana jako taki właśnie system społeczny powołany do wykonywania określonych funkcji, zadań i czynności z zakresu polityki kryminalnej.

Rozpatrywanie kurateli jako systemu w ramach szerszej zbiorowości – makrosystemu (probacja) narzuca potrzebę prowadzenia analiz reformatorskich w dwóch zasadniczych, wyodrębnionych ze względów poznawczych, płaszczyznach:

- przedmiotowej, obejmującej cele, funkcje, środki oraz wzajemne powiązania między poszczególnymi zadaniami;
- podmiotowej, obejmującej zbiór stosunków interpersonalnych, system stanowisk i pozycji społecznych uczestników systemu oraz instytucji uczestniczących w realizacji jego celów i wzajemne powiązania między nimi⁵.

Analiza systemu społecznego w płaszczyźnie przedmiotowej prowadzona jest zazwyczaj za pośrednictwem opisu i oceny zadań, które mają w efekcie przynieść osiągnięcie założonego celu. Mówiąc o ocenie działań realizujących cele systemu, mamy na myśli wartościowanie wzajemnych sprzężeń między poszczególnymi zadaniami i ich grupami z punktu widzenia współ-

² H. Kołakowska-Przełomiec, Zapobieganie przestępczości – studium kryminologiczne, Wrocław 1984, s. 49 i n.

³ K. Opałek, J. Wróblewski, Zagadnienia teorii prawa, Warszawa 1969, s. 93.

⁴ J. Zieleniewski, Organizacja zespołów ludzkich, Warszawa 1967, s. 46.

⁵ M. Mazur, Cybernetyczna teoria układów samodzielnych, Warszawa 1966, s. 57.

przyczyniania się do realizacji celu głównego⁶. Zadania jednorazowe bądź rodzajowo zbliżone do siebie, powtarzające się, możliwie stabilne, które są jednocześnie środkami do osiągnięcia celu końcowego, nazywamy funkcjami⁷. Za Parsonsem wyróżnić można w każdym systemie społecznym cztery zasadnicze funkcje:

- funkcję zewnętržno-celowościową,
- funkcję zewnętržno-instrumentalną,
- funkcję wewnętržno-celowościową,
- funkcję wewnętržno-instrumentalną⁸.

Funkcja zewnętržno-celowościowa polega na zrealizowaniu przez dany system społeczny celu, który tenże system społeczny pełni na rzecz środowiska zewnętrznego (całego społeczeństwa).

Funkcja zewnętržno-instrumentalna sprowadza się do przystosowania realizacji celów do konkretnych warunków, kształtowaniu tych warunków w taki sposób, aby osiągnięcie założonych celów stało się możliwe, wyborze osób objętych działaniem tego systemu oraz takie oznaczenie zasad kooperacji tego systemu z innymi podsystemami powiązаныmi funkcjonalnie, aby osiągnąć założony cel.

Funkcja wewnętržno-celowościowa dotyczy zabiegów polegających na ustaleniu celów etapowych (środków do celu głównego) i ich realizacji.

Funkcja wewnętržno-instrumentalna obejmuje wielopodmiotowe działania umożliwiające kooperację (pobudzanie, porozumiewanie się), a zatem te zadania, które umożliwiają osiągnięcie postulowanej organizacji działaniami oraz likwidowanie napięć i konfliktów wewnątrznie dezintegrujących system⁹. Zaproponowany schemat analityczny pozwoli przejrzysto przedstawić regulację prawną kurateli sądowej, która wchłania w siebie zarówno elementy materialno-prawne, proceduralne, wykonawcze i kontrolno-nadzorcze, a ponadto zapewni możliwość rozważenia elementów przynależnych tematycznie do różnych dyscyplin prawa karnego we wzajemnej zależności.

Warunki konieczne dla przeprowadzenia reformy kurateli dla osób dorosłych

Uznanie powszechne, iż kara pozbawienia wolności na gruncie polityki legislacyjnej winna być sankcją penalną dla określonych tylko rodzajów czy-

⁶ C. Czapów, *Socjotechnika w zakładzie pracy*, Warszawa 1975, s. 55 i n.

⁷ T. Parsons, *General Theory in Sociology*, (w:) K. Merton, L. Boan, L. Cotrell, *Sociology Today*, New York 1960, s. 26.

⁸ *Ibidem*.

⁹ *Ibidem*, s. 10 oraz C. Czapów, *Kształtowanie motywacji i postaw*, Warszawa 1976, s. 73 i tegoż, *Socjotechnika...*, *op. cit.*, s. 14–15; *Wychowanie resocjalizujące, elementy metodyki i diagnostyki*, Warszawa 1978.

nów przestępnych i sprawców, wobec których cele kary mogą być zrealizowane ze względów prewencyjnych oraz z punktu widzenia racjonalnego i efektywnego systemu karania jedynie w warunkach izolacji więziennej.

Proponuje się także wprowadzenie kar pośrednich oraz systemu probacji stwarzającego podstawy do rozbudowania katalogu środków penalnych, gwarantujących ich stosowanie według reguł ekwiwalentności, sprawiedliwości powszechnej oraz uwzględniając rzeczywiste koszty jednostkowe i społeczne, a także zaadoptowanie na grunt prawa kurateli klinicznej dla osób dorosłych, będącej w istocie kuratelą o resocjalizacyjnym charakterze i stanowiącą autonomiczną służbę społeczną.

Zmiany jakościowe systemu o charakterze strukturalnym wymagają równoczesnych działań strategicznych na poziomie przedmiotu tychże zmian, rozumianego jako mikroukład społeczny, struktur organizacyjnych oraz otoczenia społecznego. Inicjatywa reformy oznacza zamiar przeprowadzenia zmian wewnątrz, które mają na celu jego ulepszenie bądź usprawnienie. Jest to zabieg socjotechniczny, który lokuje się między skrajnościami: stagnacja i rewolucja.

Stagnacja jest stanem bezruchu, który charakteryzuje się rezygnacją z jakichkolwiek zmian albo dokonywaniem korekt, które w niczym nie naruszają funkcji, zadań, struktury lecz umacniają organizację instytucji i przebiegające w niej procesy, nawet jeżeli z punktu widzenia przeobrażeń w makrostrukturze są one anachroniczne.. Natomiast rewolucja to próba zmiany generalnej, o jakościowym zasięgu globalnym, która modyfikuje organizację całej instytucji i instytucji systemowo z nią sprzężonych. A zatem reforma jest metodą modernizacyjną, która akceptując pewne stałe elementy (np. sądowy charakter kurateli), dąży do zmiany innych elementów systemu w celu podniesienia efektywności lub sprawności organizacyjnej, a nie homeostazy.

Myśl reformatorska może być inspirowana nastawieniami konserwatywnymi, liberalnymi bądź radykalnymi, które decydują o granicach, głębokości i motywach tychże zmian.

Model kurateli sądowej w ujęciu układu polifunkcyjnego

Funkcja zewnętrzno-celowościowa kurateli dla dorosłych jest zbieżna z generalnymi funkcjami prawa karnego i polega na utrzymaniu określonego porządku stosunków społecznych oraz na ochronie za pośrednictwem dozoru kuratorskiego tych dóbr społecznych, które państwo uznaje za szczególnie cenne. Zadaniem całego systemu środków penalnych jest bowiem ochrona społeczeństwa przed przestępstwem jako czynem jednostkowym

i przestępczością jako zjawiskiem społecznym¹⁰. Mimo iż wewnątrz prawa karnego środki penalne są zróżnicowane pod względem celów i funkcji szczegółowych, to jednak, rozpatrywane w kontekście polityki społecznej, podporządkowane są jednolitemu celowi: osiągnięciu takiej sytuacji, aby osoby poddane ich działaniom nie popełniły w przyszłości przestępstw i aby działanie ogólnoprewencyjne powstrzymało innych członków społeczeństwa od zachowań inkryminowanych. Idei ochrony społeczeństwa przed przestępczością służy dozór kuratorski wykonywany w ramach różnych środków penalnych, nastawiony na jurydyczną poprawę zachowania podopiecznych. Należy odróżnić zewnętrzną – jurydyczną poprawę od poprawy pedagogicznej (wewnętrznej), będącej konsekwencją specjalistycznych działań poprawczo-korekcyjnych wywołujących zmiany w systemie zachowania jednostek. O ile bowiem poprawa jurydyczna jako rezultat nacisku i zagrożenia trwa dopóki istnieje zewnętrzna presja, to poprawa wychowawcza jest rezultatem istotnych przewartościowań w systemie norm i reguł zachowań, nastawień, ustosunkowań i postaw, i jest zmianą względnie trwałą i niezależną od bodźców oraz wymuszonych stanów zewnętrznych.

Projektowany model kurateli sądowej powinien jednoznacznie wypełniać cele nastawione na rzeczywistą poprawę w wyniku wewnętrznego przewartościowania hierarchii przekonań, norm i postaw, gdyż jest to jedyna gwarancja trwałej zmiany zewnętrznego działania człowieka, zabezpieczając tym samym ochronę społeczeństwa.

W nowoczesnej polityce społecznej podkreśla się rolę prawa jako czynnika kształtującego postawy społeczeństwa wobec kary, przestępcy i metod zapobiegania przestępczości. Wychodząc z tych założeń, należy uznać, iż na treść funkcji zewnętrzno-celowościowej składać się będą działania, których celem jest uświadomienie społeczeństwu, iż można ochronić je przed przestępczością również za pośrednictwem innych środków (w tym środków probacji wykonywanych przez kuratorów sądowych dla osób dorosłych) niż klasyczne środki represji. Chodzi zatem o rozbicie funkcjonującego w świadomości społecznej mitu represji i opartego na nim rozumowania, że kara skuteczna to kara surowa i że wzmaganie elementów represyjnych podnosi jej skuteczność. Jest to zadanie ważne, ponieważ represyjne postawy wobec przestępców właściwe są również czynnikiem oficjalnym i organom wymiaru sprawiedliwości. Znajduje to wyraz w tym, że polski system karny jest jednym z najbardziej punitivnych w skali światowej¹¹. Teza o skuteczności represyjnego modelu zwalczania przestępczości nie znalazła potwierdzenia w badaniach empirycznych i zapewne na tej podstawie coraz częściej pod-

¹⁰ L. L e r n e l l, *Zarys kryminologii ogólnej*, Warszawa 1977, s. 38.

¹¹ J. J a s i ń s k i, *Punitivność systemów karnych. Rozważania nad zakresem, formami i intensywnością penalizacji*, *Studia Prawnicze* 1973, nr 35, s. 24.

kreśla się w literaturze potrzebę kształtowania innych postaw wobec kary i przestępcy¹².

Funkcja zewnętrzno-instrumentalna ma charakter operacji regulacyjnych i w stosunku do kurateli sądowej – określa krąg osób, które mogą być poddane działaniu tego środka oraz warunki jego stosowania i wykonywania. W efekcie zapewnia więc praworządne i zgodne z zasadami prawa karnego wykonawczego stosowanie instytucji dozoru kuratorskiego. Instytucja kurateli sądowej jest zatem udziałem dwóch zintegrowanych ze sobą procesów:

- procesu reedukacji skazanego w zakładzie karnym, którego skuteczność uzależniona jest od koncepcji systemu penitencjarnego i praktycznych możliwości administracji więziennej oraz kuratora penitencjarnego (dozór przy warunkowym przedterminowym zwolnieniu, pomoc postpenitencjarna);
- procesu resocjalizacji w warunkach wolności dozorowanej, którego efektywność uzależniona jest od działań wychowawczych kuratora i wpływu środowiska (dozór przy warunkowym zawieszeniu, kara ograniczenia wolności, warunkowe umorzenie).

Wymienione elementy są ze sobą funkcjonalnie powiązane. Obydwa są bowiem zorientowane na osiągnięcie tego samego celu, a efekty uzyskane w fazie wcześniejszej warunkują przebieg i rezultat działań po niej następujących. Wskaźnikiem powodzenia tych zintegrowanych ze sobą procesów jest podejmowanie przez jednostkę i należyte wypełnianie konstruktywnych ról społecznych. Skoro w ostatecznym rozrachunku celem kurateli sądowej jest reformowanie postaw szczególnie niebezpiecznych jednostek, to funkcjonowanie tego środka należy projektować w rygorach właściwych dla wychowania resocjalizującego.

Przedmiotem oddziaływań resocjalizacyjnych jest w tym przypadku osobowość sprawcy przestępstwa, podmiotem zaś sąd orzekający o zastosowaniu dozoru kuratorskiego. Organ ten jednocześnie indywidualizuje treść dozoru, dobierając adekwatny do wychowawczych potrzeb przestępcy zestaw poleceń i obowiązków, określa czas trwania dozoru i wyznacza kuratora sprawującego pieczę nad przestępcą. Projektowana reforma kurateli sądowej dla osób dorosłych różnicuje w sposób wyraźny kompetencje władcze w zakresie funkcji orzeczniczej i wykonawczej przynależne sądom oraz kuratorom. Zastrzega, iż kurator powinien zyskać rangę merytorycznego organu sądu, współdecydując o wyborze środka karnego oraz o jego treści związanej z zaprojektowaniem dozoru w okresie próby. Dotychczasowy brak styczności kompetencyjnej między składem orzekającym wyznaczał kuratorowi rolę posiłkową, ograniczając go do wykonywania jedynie orzeczonego przez sąd środka. W przypadku zmiany statusu pozycyjnego kuratora – przejmują-

¹² A. Bałandynowicz, *Probacja. Wychowanie do wolności*, Warszawa 1996, s. 11–38.

cego rolę obowiązkowego uczestnika postępowania sądowego – w zakresie orzekania o karze (środku probacji), zapewni się funkcjonalną łączność pomiędzy wszystkimi podmiotami kreującymi treść orzeczeń sądowych, a tym samym zadania decyzyjne oraz zadania kontrolne przynależne będą także kuratorom bezpośrednio odpowiedzialnym za powodzenie procesu resocjalizacji w ramach dozoru. W przypadku zaś uznania, iż dozór kuratorski winien być realizowany strategią *casework-u*, tym samym podmiot – wykonawca musi mieć zagwarantowane prawo do permanentnego kształtowania treści orzeczenia (jego ciągłej modyfikacji) oraz do kontroli rozumianej jako sprawdzenie efektów przedsięwziętych uprzednio działań. Zastrzec należy z całą stanowczością, iż ta pozycja i usytuowanie procesowe kuratora w żadnym wypadku nie narusza zakresu kompetencji sądu *meritii* co do niezawisłości w sprawie orzekania o winie i o rodzaju odpowiedzialności oraz nie podważa sądowej kontroli legalności wykonywanych orzeczeń. Reforma ma w sposób jednoznaczny zmienić pozycję kuratora w procesie sądowym, który dotychczas traktowany był jako środek, zaś sąd był wyłącznym jego dysponentem, wyznaczając kierunek resocjalizacji za pośrednictwem wyboru reakcji karnoprawnej oraz programowania poleceń i obowiązków.

W wyniku zmiany statusu kuratora sądowego na gruncie procedury kamej na pełnoprawny organ sądowy kurator stanie się centralnym organem systemu środków probacyjnych. Od jego postawy, indywidualnych cech osobowości, znajomości strategii i procedury wychowania resocjalizacyjnego zależy będzie skuteczność reformowania postaw skazanych. Kuratorzy powinni zatem być głównymi dysponentami kształtującymi warunki stosowania i wykonywania środków probacyjnych, a tym samym decydować w znacznej mierze o powodzeniu procesu resocjalizacji, ponieważ powodują zdarzenia sprawcze wywołujące odpowiednie reakcje u skazanych.

Kuratorzy, poza pierwszoplanową pracą z podopiecznymi, wykonywać winni określone zadania wobec sądu. Poza funkcją wykonawczą oraz orzeczniczą – w zakresie wyłącznie współdecydowania o zastosowaniu środka penalnego, kuratorzy pełnią funkcję informacyjno-diagnostyczną polegającą na obligatoryjnym zbieraniu i opracowywaniu danych osobopoznawczych do wydawania właściwych orzeczeń sądowych i udostępnieniu ich zespołom sędziowskim – w celu zapewnienia znacznej indywidualizacji wyrokowania lub modyfikacji orzeczenia sądowego. Poza tym kuratorzy wypełniają funkcję doradczą, która obligowałaby ich do reprezentowania interesów podopiecznych. Zakres tych trzech grup zadań (funkcja orzeczniczo-wykonawcza, informacyjno-diagnostyczna oraz doradcza) przypisywanych kurateli sądowej musi wywoływać określone zmiany na poziomie mikroukładu społecznego (rozumianego jako zespół określonych właściwości, walorów moralnych, umiejętności i predyspozycji dla roli zawodowej kuratora) oraz na

poziomie struktur organizacyjnych dla pracy kuratorów sądowych dla osób dorosłych.

Koncepcja środków probacyjnych (w tym dozoru kuratorskiego) opiera się na idei współuczestnictwa społeczeństwa w realizacji celów polityki kryminalnej. W tej sytuacji kurator może korzystać z pomocy instytucji, które z woli ustawodawcy, bądź z racji przyjętych założeń statutowych powinny uczestniczyć w resocjalizacji przestępców. Współdziałanie kuratora z tymi instytucjami może przybierać postać obowiązku wynikającego z decyzji sądu, bądź też może być samodzielną decyzją kuratora na podstawie własnej oceny potrzeb podopiecznego. Rozwiązanie to pozwala kuratorowi na dużą swobodę postępowania, gdyż w zależności od postępów w resocjalizacji i przyjętej metody sprawowania dozoru może on odwoływać się do pomocy środowiska podopiecznego lub z takiej pomocy rezygnować. W ten sposób kurator może być wyposażony w możliwość decydowania o udziale rozmaitych instytucji, grup i kręgów społecznych w resocjalizacji skazanych.

Funkcja wewnętrzno-celowościowa sprowadza się w zasadzie do określenia celów pośrednich i ich realizacji. Cele te są środkami do osiągnięcia celu głównego. Mają zatem charakter operacji efektorycznych, ponieważ stopień ich osiągnięcia ma bezpośrednie znaczenie dla realizacji celu całej instytucji.

Kuratela sądowa jest środkiem nastawionym na eliminowanie czynników, które w konkretnym przypadku odegrały rolę kryminogenną. Odnosi się zarówno do sytuacji zewnętrznych, stymulujących proces pogłębiającej się przestępczości, oraz tych właściwości psychofizycznych i psychospołecznych przestępcy, które tworzą predyspozycje sprzyjające przestępczemu wykołajeniu. Całe postępowanie wykonawcze podporządkowane jest zatem zasadzie indywidualizacji, która polega na podmiotowym i autonomicznym traktowaniu każdego przestępcy i uwzględnianiu w procesie resocjalizacji niepowtarzalnego układu jego cech osobowościowych oraz na doborze adekwatnych do resocjalizacyjnych potrzeb danego przestępcy środków i metod oddziaływania. Jakkolwiek zasada indywidualizacji rozciąga się na proces wykonawczy różnych środków karnych, to jednak w wielu przypadkach ma ona raczej charakter postulatu i deklaracji niż metody rzeczywiście realizowanej. Trudno bowiem wyobrazić sobie w obecnych warunkach organizacyjnych taki system penitencjarny, który w pełni realizowałby zasadę indywidualizacji. Pole manewru pedagogicznego jest znacznie ograniczone reżimem zakładu oraz podstawowym zestawem środków i metod oddziaływania penitencjarnego. Tak więc na skutek samej istoty kary pozbawienia wolności i bazy organizacyjnej więziennictwa postulat indywidualnego traktowania skazanych doznaje zrozumiałych ograniczeń. W przeciwieństwie do tego, środki probacyjne (dozór kuratorski) stwarzają rzeczywiste możliwości do

indywidualnego traktowania skazanych i stosowania w procesie ich resocjalizacji wszystkich środków uzasadnionych diagnozą psychopedagogiczną.

Zadania te mogą być realizowane na skutek reformy proponującej przekształcenie obecnie obowiązującej kurateli społeczno-zawodowej na zawodowo-społeczną. Najistotniejszym momentem reformy jest przyjęcie modelu kurateli klinicznej (wychowującej), co z kolei bezpośrednio wiąże się z wyraźnym zaakcentowaniem roli kuratora zawodowego, a nie społecznego, a także przyjęcie takiego modelu organizacyjnego, który gwarantowałby odpowiedni dobór ludzi na stanowiska kuratora zawodowego, a system kurateli czynił otwartym na twórcze przekształcenia.

Aktualnie istnieją wszelkie przesłanki umożliwiające wprowadzenie zawodowstwa (profesjonalizmu) do sfery działalności prawno-karnej, gwarantującej pełną indywidualizację środków penalnych tak na poziomie polityki karnej, jak i polityki wykonawczej. Istnieje bowiem wyodrębniony system wiedzy, system etyki zawodowej, określone umiejętności i autonomia działania, wyłącznie prawo do wykonywania roli zawodowej i charakterystyczne interakcje z osobami, na rzecz których wykonywany jest zawód¹³.

Wydaje się, iż kuratela sądowa z istoty najbardziej nadaje się ku temu, aby wypełniać funkcje poprawcze, a zatem zapobiegać ponownemu popełnianiu przestępstw poprzez wychowanie przestępcy. Tej idei podporządkowane powinny być cele pośrednie i procedura oddziaływania. Jest to możliwe wyłącznie na drodze odrzucenia modelu pracy kuratora jako organizatora oddziaływań resocjalizacyjnych, kontrolera i patrona, kontrolera i opiekuna aktywizującego podopiecznego do zmiany swojego zachowania z jednoczesnym zaadoptowaniem modelu klinicznego (kurateli wychowującej). Odrzucenie tych wszystkich wariantów pracy uzasadniają następujące względy:

- niedostatki istniejącego systemu opieki społecznej nie pozwalają przyjąć modelu kuratora organizatora, ponieważ w tym stanie rzeczy nie może on włączać skazanego do ogólnego systemu opieki społecznej i własnym wysiłkiem musi wypełniać te luki;
- element kontroli występuje na etapie orzekania środka probacyjnego, ustanowienia przez sąd rygorów i powołania kuratora, natomiast w stadium wykonawczym kontrola nie może występować jako samodzielna metoda działania.

Szczególnie niekorzystne jest połączenie tak rozumianej kontroli z paternalistyczną opieką (chodzi tu o opiekę, która polega na wyręczaniu, co z reguły powoduje instrumentalne traktowanie kuratora). Brak też w tym modelu wyraźnych oddziaływań wychowawczych.

Ostatni wariant kurateli (kontroli i opieki) sugeruje, iż opieka w tym ujęciu nie ma charakteru wyręczania, lecz stymuluje własną aktywność jednostki.

¹³ D. E. Tilbury, *Casework in Context*, Pergamon 1977, s. 296 i n.

Jednakże sprowadzanie kurateli do opieki aktywizującej wskazuje na to, iż kuratela nastawiona jest głównie na zaspokojenie potrzeb przy współuczestnictwie osoby, ale z założenia nie zawiera w sobie działań wychowawczych i terapeutycznych. Ponadto jest to nie tylko wnioskowanie ze sformułowania – w modelu tym został mocno zaakcentowany element kontroli jako czynności polegającej na sprawdzeniu efektów działania – lecz w tym ujęciu jest ona rozumiana jako równorzędny sposób postępowania kuratora.

Argumentacja uzasadniająca kliniczny model pracy kuratora jest następująca:

Charakterystyka osób (w stosunku do których sądy stosują dozory przy warunkowym zawieszeniu i zwolnieniu z odbywania kary), wynikająca z badań empirycznych, wskazuje na konieczność stosowania wobec nich specjalistycznych oddziaływań. Skazani charakteryzują się znacznym stopniem nieprzystosowania społecznego, zaburzeniami funkcjonowania w sferze psychospołecznej i somatycznej, trudnościami w podejmowaniu i pełnieniu podstawowych ról społecznych, uzależnieniem od alkoholu, wykojeniem obyczajowym, trwałą utratą zdrowia, a nawet inwalidztwem¹⁴. Właściwości te narzucają konieczność specjalistycznych oddziaływań, których nie może zapewnić istniejący powszechny system opieki społecznej i zdrowotnej. Z tego względu zabiegi korekcyjne muszą być zawarte w modelu kurateli¹⁵.

Skazani znajdują się w opresyjnej sytuacji przymusowej, którą tworzą między innymi: fakt uprzedniego odbycia kary, związane z tym przeżycia oraz reakcja otoczenia; fakt zmiany sytuacji życiowej i okoliczności ustanowienia dozoru kuratorskiego (środka probacji). Osoby te ze względu na trudną sytuację potrzebują pomocy, a jednocześnie skłonne są do zwracania się o tę pomoc. Funkcja wewnątrz-instrumentalna kurateli obejmuje te wszystkie działania, które tworzą warunki sprzyjające resocjalizacji przestępców. Będą to w szczególności: granice uszczuplenia wolności osób objętych systemem kontrolowanej wolności, wynikające stąd rygory, obowiązki i polecenia, środki i metody pracy resocjalizacyjnej rozumiane jako właściwa temu typowi resocjalizacji procedura oddziaływań poprawczych, kontrolno-nadzorcze uprawnienia sądu jako organu wykonującego orzeczenia, działania represyjne zapewniające poddanie się skazanego rygorom wynikającym z istoty probacji i dyspozycjom podmiotów organizujących i wykonujących program resocjalizacji oraz granice określające czas trwania probacji (dozoru kuratorskiego).

¹⁴ A. Bałandynowicz, *Ludzie bez szans. Studium adopcji społecznej recydywistów*, Warszawa 1991 oraz tegoż, *Nieudany powroty*, Warszawa 1993.

¹⁵ Ekspertyza Komitetu Badań i Prognoz „Polska 2000”, Warszawa 1979, s. 112.

Wymienione działania mają bezsprzecznie charakter operacji stymulujących¹⁶. Ranga tych działań w całokształcie instytucji probacyjnych pozwala określić ich treść jako pedagogiczną.

Przyjęcie klinicznego modelu kurateli sądowej dla osób dorosłych każe poszukiwać takich rozwiązań proceduralnych, które uwzględniałyby zawarte w nich warunki osobowe i sytuacyjne. Wydaje się, iż na użytek proponowanej reformy bodaj najodpowiedniejszym stylem postępowania jest *casework*. Według Hamiltona *casework* jest sumą działań i usług ukierunkowanych na pomoc jednostce w rozwiązywaniu istotnych życiowych spraw i problemów rzutujących na sferę jej postaw.

W procedurze oddziaływania, opartej na diagnozie przypadku, należy stosować bezpośrednie i pośrednie metody pracy (świadczanie praktycznych usług oraz oddziaływania środowiskowe)¹⁷. Oddziaływanie bezpośrednie jest procesem przebiegającym w toku osobistego kontaktu kuratora ze skazanym i ma na celu wywieranie wpływu na sferę postaw (wychowanie) oraz korygowanie psychicznego funkcjonowania jednostki (psychoterapia). Jeśli chodzi o metody wychowawcze stosowane w warunkach kurateli, to sprowadzają się one do oddziaływań werbalnych, organizowania sytuacji oraz do oddziaływania własnym wzorem osobowym.

Zabiegi psychoterapeutyczne, w sytuacji przyjęcia w ramach reformy modelu zawodowo-społecznego w miejsce społeczno-zawodowego kurateli sądowej, mogą sprowadzać się do zróżnicowanego stosowania w praktyce oddziaływań tego typu. Wymienione rodzaje świadczonych działań (oddziaływanie wychowawcze oraz oddziaływanie psychoterapeutyczne) kuratorzy są w stanie skutecznie podejmować (po odpowiednim przeszkoleniu), natomiast w razie potrzeby głębszych oddziaływań psychokorekcyjnych pożądane jest korzystanie z agend wyspecjalizowanych. Oddziaływanie pośrednie obejmuje świadczenia praktycznych usług oraz pracę na rzecz środowiska podopiecznego.

Nie można bowiem wpływać na osobowość skazanego, nie zaspakajając jego elementarnych potrzeb i warunków o charakterze ekonomicznym. Praca na rzecz środowiska polegać winna na zapewnieniu wsparcia emocjonalnego, przychylnego usposobienia najbliższego otoczenia, które może pomóc w rozwikłaniu sytuacji trudnych i pozytywnie wpływać na zmianę postaw osoby oddanej pod dozór kuratora (środek probacji). Oddziaływanie środowiskowe odbywa się z reguły za pośrednictwem analogicznych technik, jak oddziaływanie bezpośrednie. Praca tego typu przybiera także formę działań

¹⁶ C. Czaporów, *Kształtowanie...*, *op. cit.*, s. 73.

¹⁷ G. Hamilton, *The Theory and Practice of Social Casework*, Columbia University Press, 1961.

korygujących funkcjonowanie podstawowych kręgów środowiskowych oraz włączenia go w nowe układy społeczne¹⁸.

Zrealizowanie warunków sprawczych reformy systemu kurateli dla osób dorosłych oraz zorganizowanie modelu polifunkcyjnego na użytek środków probacyjnych nadaje merytoryczną treść strukturalnym przekształceniom w polityce kryminalnej. Wiąże się to z koniecznością urzeczywistnienia zmian w postaci zespołów pracowniczych działających w ramach danej struktury i dysponowania wydzieloną w tym celu częścią majątku państwowego. Modelowanie sfery wewnątrz-administracyjnej oraz materialnej bazy systemu kurateli dla dorosłych jest zabiegiem wtórnym, którego reguły i parametry ocenne opracowuje teoria organizacji zespołów ludzkich.

Tutaj należy poprzestać na zaczerpniętej z dorobku tej dyscypliny konstatacji, że generalnym warunkiem sprawnego (efektywnego) działania instytucji jest adekwatność rozstrzygnięć organizacyjnych do jej programowych celów i zadań. Funkcjonalność kurateli zostanie zachowana w rozwiązaniach aparatu wykonawczego w sytuacji uznania, iż kuratorzy sądowi są merytorycznym organem sądu, stanowią niezależną i w pełni autonomiczną grupę zawodową, wyraźnie wbudowaną w skład podstawowych jednostek organizacyjnych sądu oraz przyznania kuratorom sądowym pozycji równoprawnej z wszystkimi organami sądowymi, co zapewni układ więzi funkcjonalnych i informacyjnych w miejsce powiązań służbowych i kontrolnych z tymi podmiotami.

W tym celu niezbędnym rozwiązaniem będzie powołanie w sądach wydziałów probacji, którymi winien kierować kurator rejonowy. Zwierzchnikiem służbowym wszystkich kuratorów pełniących służbę w danym okręgu powinien zostać kurator wojewódzki, powoływany przez Ministra Sprawiedliwości spośród kuratorów zawodowych – w drodze konkursu. Kurator Wojewódzki wykonywać powinien swoje zadania za pomocą Biura Kuratora Wojewódzkiego.

Nadzór nad legalnością i przebiegiem wykonywania orzeczeń sądowych przez kuratorów sprawować winni prezesi właściwych sądów. Natomiast nadzór dotyczący prawidłowości wykonywania orzeczeń sądowych, a zwłaszcza stosowania metod i środków oddziaływania resocjalizacyjnego powierzyć należy w całości kuratorom wojewódzkim. Tego rodzaju struktura organizacyjna będzie miała charakter spłaszczony bez jakichkolwiek przerosłów w zakresie podporządkowania, kompetencji i odpowiedzialności.

Odpowiednio do tych rozwiązań terenowych należy zorganizować strukturę w administracji centralnej odpowiedzialną za koordynację, kooperację i wyznaczenie generalnych kierunków pracy dla służby kuratorskiej. Ze względu na dochowanie tych samych elementów gwarantujących funkcjo-

¹⁸ A. Bałandynowicz, *Probacja...*, *op. cit.*, s. 75–191.

nalność dla struktury wykonawczej, powinno się powołać w resorcie wymiaru sprawiedliwości samodzielny wydział probacji w ramach Departamentu Wykonania Kary¹⁹.

Casework jako podstawowa strategia i procedura oddziaływania resocjalizacyjnego w warunkach probacji

Przez rozwój konceptualizacji probacji rozumiemy ukształtowanie się teorii oraz praktyczne jej zastosowanie w trakcie społecznej pracy nad przypadkiem. Oprócz powodów opóźniających sformułowanie strategii i metod pracy pomocowej, wymienionych w poprzednim rozdziale, istniały ponadto dwa podstawowe czynniki:

Różnorodność motywacji do rozwoju pracy społecznej, mającej swe źródła w wielu obszarach życia zbiorowości globalnej. Wśród nich można wymienić:

- rzeczywistą troskę o zapewnienie wszechstronnych możliwości rozwoju osoby ludzkiej mającej swe korzenie w wartościach religijnych i humanitarnych (często skupioną wokół działalności edukacyjnej i opieki zdrowotnej),
- lęk przed zamieszkami, niepokojami ekonomicznymi czy rewolucją wynikającą z nierównomiernego rozwoju cywilizacyjnego grup i społeczności,
- motywacje sprawowania kontroli społecznej chroniącej wartości powszechnie uznawane w zbiorowości globalnej przed zbrodnią i dewiacją,
- motywacje o charakterze demokratycznym, zmierzające do zapewnienia w ładzie konstytucyjnym państwa możliwości przeprowadzenia konsultacji społecznych przy podejmowaniu przez organ władzy decyzji najważniejszych dla życia zbiorowości.

Odzwierciedlając układ rzeczywistych potrzeb społecznych, probacja rozwijała się w różnych dziedzinach życia społecznego, wykształcając odpowiednie dla ich istoty metody i techniki działania²⁰. *Casework* w swojej podstawowej formie był praktykowany od St. Vincent de Poul do Octawia Hill, ze swoim bardziej nowoczesnym źródłem w Charity Organisation Society wraz z kursami ćwiczeniowymi w London School of Economics, na przełomie dziewiętnastego i dwudziestego wieku.

Za jego rzeczywisty początek jest najczęściej uważany rok 1917, w którym opublikowano książkę Mary Richmond pt. „Social Diagnosis”. M. Richmond określa *casework* (społeczną pracę nad przypadkiem) jako „sztukę

¹⁹ Propozycja ta mieści się w ramach istniejącego obecnie podziału na kuratelę rodzinną i kuratelę dla dorosłych. W dalszej perspektywie wskazane wydaje się jednak powołanie Departamentu Probacji z Wydziałami: kurateli dla dorosłych i kurateli rodzinnej.

²⁰ The Inalienable Element in Social Work: Discussion Paper No. 3, British Association of Social Workers, 1973.

rozwiązywania różnych problemów różnych ludzi przez zgodną współpracę z nimi, w celu zgodnego i równoczesnego osiągnięcia ich własnego dobra i dobra społeczeństwa²¹.

W nowej literaturze natomiast *casework* określany jest jako metoda stosowana przez pewne instytucje społeczne, celem udzielenia pomocy osobom, by mogły one skutecznie radzić sobie z kłopotami, jakie następują im życie w społeczeństwie.

Chociaż prawdziwe jest twierdzenie, że *casework* powstał w Wielkiej Brytanii, jego wszechstronny rozwój nastąpił w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej, gdzie nastąpiło zderzenie zindywidualizowanego społeczeństwa angielskiego z wciąż żywymi tradycjami zdobywców kontynentu północnoamerykańskiego. Według krytyków północnoamerykańskiego modelu *casework-u*, odszedł on od trosk i dążenia do podjęcia reform społecznych, w kierunku dziedziny wąsko pojmowanej terapii, przejmującej poglądy psychoanalityczne Freuda z lat dwudziestych i trzydziestych XX wieku. Dążył do profesjonalizmu na bazie modelu medycznego, skupiając uwagę na wyraźnej do określenia, umotywowanej głównie neurotycznie i pochodzącej z klasy średniej klienteli.

Trendy wspomniane wyżej pogłębione zostały w latach trzydziestych, w dobie zapaści na giełdzie nowojorskiej, przez konieczność samoutrzymania finansowego i odpowiedzialności dochodowej amerykańskich organizacji New Deal. W tej sytuacji ochotniczym i profesjonalnym agencjom pomocowym pozostało skupić się na *casework-u* rodzinnym i rozwiązywaniu problemów psychologicznych jednostek za pomocą terapeutycznych form oddziaływania.

Obrońcy kontynentalnego sposobu pojmowania *casework-u* sugerowaliby w tym momencie, że niemożliwe byłoby rozwinięcie teorii i praktyki postępowania, jeśli skupienie się na problemach jednostek przysłoniłoby myśl o powszechnej reformie systemu opieki społecznej. Otóż, w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej strategia indywidualnego przypadku praktykowana była w agencjach (ochotniczych i profesjonalnych), z których każda rozwijała swoje kompendium metod i środków oddziaływania w specjalistycznym otoczeniu profesjonalnym: w ramach szpitali ogólnych i psychiatrycznych, w ośrodkach zajmujących się oddziaływaniem probacyjnym w ramach kurateli, w instytucjach zajmujących się niesieniem pomocy dzieciom i małoletnim o zaburzonej sferze osobowości i ich rodzinom²².

Z tej działalności, ujętej w szersze formy instytucjonalne, wynikała zdolność postrzegania problemów i potrzeb jednostek w aspekcie makrospołecznym. Do 1929 roku doświadczenia wyniesione z tych zasadniczo róż-

²¹ M. R i c h m o n d, *Social Diagnosis* (Russell Sage), 1917.

²² G. P e a r s o n, *Social Work as the Privatised Solution of Public Ill's*, *British Journal of Social Work*, Summer 1973.

nych obszarów życia zbiorowości globalnej zostały dokładnie opracowane w celu stworzenia wspólnych założeń dla działalności *casework*-u. Następnie Amerykańskie Stowarzyszenie Pracowników Społecznych zatwierdziło wspólny model postępowania w pracy społecznej nad rozwiązywaniem problemów jednostek w poprawnym funkcjonowaniu w społeczeństwie.

W Wielkiej Brytanii, pod względem profesjonalnym, *casework* był zdecydowanie działalnością marginalną, nigdy nie wychodzącą na pierwszy plan w teorii i praktyce pracy pomocowej. Jedynie w probacji, psychiatrii i medycynie zdołał zająć drugoplanową rolę. Być może na brytyjskie postrzeganie funkcji społecznych postępowania w ramach indywidualnego przypadku miały wpływ konserwatywne wartości, leżące u podstaw niepodległego bytu mieszkańców tej dotychczas jedynej nie zdobytej europejskiej wyspy. Nakazywały one rozwiązywać problemy jednostek, związane z ich zbiorowym bytem, w najbliższym środowisku rodzinnym. Wszelkie upublicznianie tych trudności podczas społecznej pracy nad przypadkiem może powodować niebezpieczeństwo naruszenia podstawowych dla konserwatywności wartości.

W Polsce w połowie lat osiemdziesiątych XX wieku zmiana w postrzeganiu problemów psychospołecznych jednostek stanowiła jeden z wyznaczników zmierzchu ery wyznawania grupowych wartości. Przełom w świadomości polegał na postrzeganiu dysfunkcji psychospołecznych jednostek poprzez pryzmat indywidualnych uwarunkowań jednostki ludzkiej, nie zaś jako funkcji zadań i celów, jakie ma ona wypełnić dla rozwoju społecznego.

Zmianę taką ilustruje przykład jakości układów zbiorowych, istniejących w wielkomiejskiej dzielnicy Warszawy. Okazało się, iż środowisko młodej inteligencji, która powinna być najbardziej życiowo usatysfakcjonowana zdobyciami sztandarowych wartości komunizmu (opłacana przez państwo edukacja, służba zdrowia, mieszkalnictwo itp.), po wprowadzeniu do nowych mieszkań i rozpoczęciu życia w warunkach Ursynowa dotykają zaburzenia, wywierające wpływ na życie rodzinne jego członków. Matki, korzystające z dopiero co ustawowo wprowadzonych dwuletnich urlopów wychowawczych, odizolowane od środowiska, w którym poprzednio mieszkały (często ze swoją rodziną), cały dzień oczekujące na mężów pracujących na kilku etatach dla zapewnienia bytu materialnego rodzinie, stały się gremialnie pacjentkami Ursynowskiego Ośrodka Terapii, cierpiąc na depresję, psychozy, stany lękowe, załamania nerwowe itp. To, co miało stać się zdobyczą kolektywnego społeczeństwa, w istocie okazało się przyczyną zaburzeń sfery psychospołecznej jednostek.

W Wielkiej Brytanii *casework* rozwinął się w oparciu o ustawowe (rządowe) agencje pomocowe w przeciwieństwie do Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej, gdzie był on praktykowany w zasadniczej części w ośrodkach ochotniczych. Oznaczało to występowanie wielu różnic pomiędzy tymi dwoma modelami społecznej pracy nad przypadkiem.

Brytyjscy kuratorzy sądowi musieli zajmować się zarówno jednostkami niechętnymi działaniom poprawczym, jak i do nich pozytywnie umotywowanymi. Rodziło to odwieczny problem wykorzystania władzy w *casework-u*²³. Brytyjczycy nie mogli zatem się spierać (jak to czynili niektórzy teoretycy amerykańscy w latach trzydziestych i czterdziestych) o to, że jakkolwiek stopień koercji byłby nie do pogodzenia z *casework-iem*. Dlatego sugerowałbym, że to brytyjska praktyka przyczyniła się w znacznym stopniu do rozwoju idei związanych z wykorzystaniem formalnej władzy w *casework-u*, stosowanym w rygorach dozoru.

Ponieważ w Wielkiej Brytanii *casework* rozwinął się głównie w rządowych agencjach, zobowiązywało to do udzielania ogólnodostępnej pomocy. Pod wpływem presji dużej liczby przypadków, zarządzeń i priorytetów ustalanych ogólnie, narastającym obowiązkom towarzyszyło kreowanie dodatkowych etatów, a ich obsadę powierzono kuratorom niezależnie od posiadanych przez nich kwalifikacji. Zobowiązania statutowe znaczyły, iż *casework* w Wielkiej Brytanii jest powiązany głównie z grupami ubogich i z dewiantami, mając niewielkie oddziaływanie wśród klasy średniej (może z wyjątkiem pracy Child Guidance). Te ograniczenia utrudniały dostęp do wielu problemów społecznych i powstrzymywały pracę prewencyjną. Brytyjski model pomocy w warunkach probacji w zakładach karnych i poprawczych przyczynił się do powstania etosu pracy probacyjnej, właściwego dla profesjonalistów, wśród których ta forma pracy stopniowo się konstytuowała.

Jednakże to, co Brytyjczycy zawdzięczają amerykańskiemu doświadczeniu, jest równie ważne, jak i daleko idące w skutkach. Oryginalność i szeroki zakres amerykańskiej probacji zakorzenione są w wysoko rozwiniętych i wyspecjalizowanych agencjach pomocowych (zarówno profesjonalnych, jak i ochotniczych), w innowacyjnej praktyce i pod względem działalności naukowej – w University Schools of Social Work (Uniwersytecie Pracy Społecznej)²⁴.

Terapia grupowa, praca środowiskowa i opieka rezydencjalna – obszary działalności kuratora sądowego

Terapia grupowa powstała u schyłku dziewiętnastego wieku, gdy nacisk działalności pomocowej kładziony był na przeprowadzenie reform społecznych. W dobie dynamicznego rozwoju gospodarki wolnorynkowej pracownicy wielkich zakładów przemysłowych walczyli o ośmiodzinny dzień pracy. Był to również czas występowania pracowników socjalnych przeciw zatrudnianiu dzieci, co wynikało z uznania przez nich prawa człowieka do zdrowe-

²³ T. C. P u c k e t t, Can Social Treatment Be Effective?, *Social Work Today* (14.6.73).

²⁴ Report of the Care of Children Committee, C.M.N.D. 6922, 1986.

go, pomyślnego rozwoju i dostępu do oświaty. Wraz z rozumieniem potrzeb ludzkich, wykraczających poza niezbędne do życia minimum ekonomiczne, jednostka zaczęła być postrzegana jako podmiot prawa.

Zawodowy kurator, reprezentujący organizację charytatywną, mógł wiele zdziałać, pomagając więźniowi określić i rozwiązać jego problemy lub załatwiać realne świadczenia finansowe i usługowe. Skazany potrzebował jednak prócz tego umocnienia się we własnej grupie pozytywnego odniesienia społecznego, co wymagało podjęcia przez kuratora oddziaływania na jednostkę w grupie, i na układy społeczne panujące w samej zbiorowości, których charakter odzwierciedlał jej jakość i istotę.

Druga wojna światowa nadała tempo, szczególnie w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej, studiom na temat procesów grupowych. Stymulowane one były przez przerażenie, połączone z fascynacją środkami i metodami używanymi przez nazizm, przez zainteresowanie podniesieniem sprawności armii (powstały tzw. *T. groups* wśród kadry oficerskiej).

Brak lekarzy psychiatrów, pracujących dla potrzeb armii amerykańskiej, którzy zajęliby się licznymi przypadkami wielu odmian nerwic trapiących służby wojskowe, doprowadził do rozwoju metod terapii grupowej. Zostały one wzbogacone o doświadczenia okresu powojennego: skutki przeżyć wojennych pogłębione ogromem zniszczeń, internowania, obozy koncentracyjne, masowe rozstrzeliwania żołnierzy i cywilów, które wywarły głęboki wpływ na psychikę ludzi. Doświadczenia te stanowiły dramatyczny wkład do posiadanej już wiedzy na temat efektów procesów grupowych i ich praktycznego wykorzystania.

Terapia grupowa przewiduje wykorzystanie potrzeby wspólnej wszystkim jednostkom bycia akceptowanym przez otoczenie, wyrosłej z szacunku do samego siebie i przynależności do rodzaju ludzkiego. Celem oddziaływania grupowego jest:

- na podstawie analizy przypadku – oszacowanie i wspomoczenie integracji wewnętrznych i zewnętrznych potrzeb socjalnych osoby poddanej probacji,
- na podstawie analizy makrospołecznej – pomoc w zmianie środowiska życiowego skazanego, gdy nie jest ono przychylne (czy jest wręcz wrogie) osobie, uniemożliwiając jej w ten sposób readaptację społeczną²⁵.

Cele jakiegokolwiek grupy są określone przez potrzeby i system podstawowych wartości jej członków. Jednostka zdobywa poczucie wartości, a w każdym razie powinna je zdobywać, we własnej rodzinie (i to jest powód, dla którego praca z rodziną ma największe znaczenie), ale wraz z wiekiem musi ono być uzupełniane i podkreślane w stosunkach z rówieśnikami.

²⁵ Report of the Committee on Local Authority and Allied Personal Social Services, C.M.N.D. 3703, H.M.S.O., 1968.

Człowiek należy w ciągu swego życia do trzech kolejnych grup różnego rodzaju. Są to:

- 1) podstawowa grupa (*primary group*), w której jednostka rodzi się, tj. rodzina,
- 2) swobodnie dobierające się grupy przyjaciół (*friendship groups*),
- 3) grupy żywotnych interesów (*vital – interests groups*).

W grupach zorientowanych na rozwój, to jest w większości grup terapeutycznych, kurator sądowy musi zdawać sobie sprawę ze specyficznych potrzeb każdej osoby, powinien też niekiedy zapewniać takie doświadczenia grupowe, które przypominają doświadczenia wyniesione z grupy podstawowej, na przykład z rodziny. Ze względu na olbrzymią dynamikę procesów indywidualnych i grupowych, kurator musi być szczególnie wrażliwy na występujące w grupie siły, ale jednocześnie na wymogi etyczne i na własne impulsy, które mogłyby doprowadzić go do nadużycia autorytetu, wynikającego z jego centralnej pozycji w grupie. Jeśli jednostka jest częścią grupy – jej zachowanie zdeterminowane jest nie tylko przez jej siły wewnętrzne, lecz również przez otaczających ją ludzi. Dlatego kuratorzy sądowi muszą rozumieć, oprócz dynamiki jednostki, również dynamikę grup, czyli koncepcje procesów grupowych. Procesem grupowym jest siatka psychologicznej interakcji występującej w każdej grupie. Proces terapii grupowej oznacza, iż świadoma, pomocna siła – kurator sądowy – wkracza w to wzajemne oddziaływanie powiązań.

Przypomnę, że grupę stanowi pewna liczba osób, oddziałujących wzajemnie na siebie i tworzących pewną całość, różniącą się od innych. Ważne jest zapamiętanie tej definicji grupy, gdyż pozwala ona jasno odróżnić grupę od ludzi występujących razem przez przypadek. Kilka osób stojących razem na przystanku i czekających na autobus nie tworzy grupy; po prostu są razem w tym samym czasie. Kurator sądowy pracuje głównie z grupami, w których istnieje interakcja i w których możliwa jest indywidualizacja. Stopień interakcji może być bardzo różny w różnych grupach. Tak samo poszczególni członkowie grupy mogą charakteryzować się różnym stopniem interakcji.

Elementami procesów grupowych bywają podgrupy. Żadna grupa nie robi wszystkiego w pełnym swoim składzie, a poszczególni członkowie nawiązują różne związki z innymi. Każda grupa formuje pewną liczbę podgrup. Ale, aby zdiagnozować grupę, należy stwierdzić, czy te podgrupy nie zagrażają jedności grupy, czy nie powstały ze zwalczających się frakcji lub z dogmatycznego trzymania się pewnych poglądów, czy stały się przyjaznymi formacjami, świadczącymi o silniejszych związkach między poszczególnymi osobami.

Istotny czynnik procesu grupowego stanowi więź wewnątrzgrupowa. Jest to świadomość powiązań formujących grupę. Jeśli zdefiniujemy więź wyłącznie jako „poczucie przynależności”, możemy mierzyć efektywność grupy

według tej więzi wewnątrzgrupowej. Ale więź grupowa może być też destrukcyjna. Jej siła wynikać może ze strachu lub głębokiej, wzajemnej zależności członków grupy. Przykładem więzi grupowej wywołanej strachem jest banda przestępcza, w której silne powiązania grupowe utworzyła żelazna ręka herszta. Więź grupową, opartą o współzależność, prezentuje grupa chuligańska, która trzyma się razem od dzieciństwa i zapobiega nawiązywaniu nowych, indywidualnych znajomości przez okazywanie ostrej dezaprobaty każdej osobie, która próbuje to zrobić. W tym ujęciu, więź grupowa może być silnym elementem procesu grupowego w sensie zarówno konstruktywnym, jak i destruktywnym.

Zasadniczy problem dotyczy prawidłowego rozumienia zjawiska wrogości grupowej (*group hostility*) oraz zaraźliwości grupowej (*group contagion*). Bardzo opanowana osoba może niekiedy wykazywać niezwykle objawy wrogości tylko dlatego, że jej zachowanie staje się częścią wrogiej atmosfery grupowej. Może wystąpić wrogość wobec osób, które nie byłyby oceniane ujemnie, gdyby można było zetknąć się z nimi indywidualnie. Taką wrogość możemy często obserwować w stosunku do grup mniejszościowych²⁶.

Zaraźliwość grupowa jest zjawiskiem, które obserwuje się, ale którego dynamiki jeszcze w pełni się nie rozumie. Nie wiemy, dlaczego w niektórych przypadkach działa ona jak czar i dlaczego, na przykład, cały obóz wrze, gdy dwoje lub troje skazanych zdradza objawy niepokoju. W innym przypadku ci sami skazani mogą nie mieć żadnego wpływu na zachowanie pozostałych członków grupy.

Nie ma chyba skazanego, który nie znałby potęgi zaraźliwości grupowej w okresie początkowego stadium uwięzienia. Nawet cichy, spokojny, opanowany więzień może być wciągnięty w wir dręczącego niepokoju, wywołanego obawami grupy przeżywającej wspólnie doświadczenia związane z sytuacją utraty wolności. A każdy, kto musi przeciwstawić się prześladowaniom i okrutnym przesłuchaniom, wie, ile dla niego znaczy świadomość, że inni przeżywają to samo. To właśnie są aspekty zjawiska przynależności do grupy i zaraźliwości grupowej.

Ściśle z tym związane jest wsparcie grupowe (*group support*). Zdajemy sobie sprawę, że kradzież rzadko jest dziełem jednej tylko osoby. Przeważnie jest jakiś gang, którego członkowie zapewniają sobie oparcie i wzbudzają w sobie odwagę. Zjawisko grupowego wsparcia wykorzystywane jest skutecznie w grupach formowanych w celach terapeutycznych. Jedną z głównych podstaw grupowego postępowania z ludźmi o psychicznych lub emocjonalnych zaburzeniach jest właśnie wsparcie ze strony innych, którzy mają te same problemy.

²⁶ W. G. Runciman, *Relative Deprivation and Social Justice* (Routledge & Kegan Paul), 1966.

Konflikty grupowe i sposoby ich rozwiązywania muszą być dokładnie obserwowane. Wiemy, iż istnieją różne drogi rozwiązywania konfliktów: odejście jakiejś części grupy („mamy dosyć”, „nie mamy złudzeń”, „uciekamy”, „stworzymy własną grupę”), zasada większości (największa liczba głosów decyduje o akcji, bez względu na argumenty przemawiające przeciwnie), zgoda mniejszości (rządzi większość, ale mniejszość nie czuje się pobita, gdyż zgadza się na akcję), kompromis (dwie pozostające w konflikcie podgrupy zgadzają się na „złoty środek”) oraz integracja (przeciwstawne opinie są dyskutowane, wyważane i przepracowywane, aż grupa podejmie decyzję zadowalającą każdego). Integracja jest najdojrzalszym sposobem rozwiązywania konfliktów. Obserwując, jak grupa rozwiązuje swe konflikty, można określić poziom jej dojrzałości. Pomoc grupie w dążeniu do dojrzałości działania jest jednym z obowiązków kuratora sądowego.

Nie ma dwóch ludzi, którzy prowadziliby terapię grupową jednakowo. Najefektywniejszym kuratorem sądowym jest ten, który potrafi stosować podstawowe zasady w sposób twórczy i zdyscyplinowany. Zasady te są następujące:

Funkcja kuratora sądowego polega na pomaganiu i umożliwianiu działania. Oznacza to, że celem kuratora sądowego jest pomoc członkom grupy i grupie jako całości w dążeniu do większej niezależności oraz w nabywaniu zdolności do samopomocy. Ustalając swój sposób pomocy, kurator sądowy stosuje naukową metodę – gromadzenie faktów (obserwację), analizę i diagnozę – w odniesieniu do jednostki, grupy i środowiska społecznego.

Metoda terapii grupowej wymaga od pracownika socjalnego wchodzenia w celowe powiązania z członkami grupy i z grupą. To postępowanie uwzględnia świadomą koncentrację na zasadniczym celu reprezentowanej przez pracownika agencji oraz na potrzebach grupy, wyrażonych przez jej członków bezpośrednio lub poprzez ich zachowanie. Na tym polegają różnice pomiędzy takimi powiązaniem a przypadkowymi interakcjami o nie sprecyzowanym nastawieniu. Jednym z głównych sposobów tworzenia takich powiązań jest świadome wykorzystanie siebie. Obejmuje to samowiedzę i samodyscyplinę w powiązaniach, przy zachowaniu jednak spontaniczności.

Ważna jest akceptacja ludzi bez akceptowania jednak wszystkich form ich zachowania. Obejmuje to zasadniczy szacunek i uczucie dla ludzi oraz pozytywny stosunek zarówno do ich siły, jak i do słabości. Takie postępowanie jest dalekie od sentymentalizmu; jest ono wzmacniane rozumieniem potrzeb jednostki i wymogami społecznymi.

Kurator winien włączać się w pracę resocjalizacyjną w taki sposób, który nie burzyłby dotychczasowych osiągnięć grupy. Konieczna jest tu umiejętność nieingerowania i pozwolenie na swobodny, przez pewien czas, rozwój grupy bez nakładania na nią zewnętrznych rygorów. Inne zasady to:

Konstruktywne użycie ograniczeń. Ograniczenia muszą być stosowane mądrze, w dostosowaniu do indywidualnych i grupowych potrzeb oraz funkcji agencji pracy pomocowej. Formy tych ograniczeń powinny być zróżnicowane. Kurator sądowy powinien głównie wykorzystywać siebie samego, materiały programowe, interakcję wewnątrzgrupową oraz pobudzenie świadomości członków grupy.

Indywidualizacja. Jest to jedna ze specyficznych cech metody terapii grupowej, która sprawia, że jednostka nie ginie w całości, że odczuwa własną indywidualność i jako taka może przysłużyć się grupie.

Wykorzystanie procesu interakcji. Jest to umiejętność utrzymania równowagi w grupie, dopuszczania do konfliktu, gdy jest on niezbędny oraz niedopuszczania do niego, gdy okaże się szkodliwy. Pomoc osamotnionemu członkowi grupy udzielana jest nie tylko na drodze indywidualnego zajęcia się nim przez kuratora sądowego, ale również przez związanie go z innymi członkami. Pomoc udzielana jest też przodującemu członkowi grupy przez wzmożenie jego naturalnych umiejętności, aby stał się demokratycznym liderem, zwiększającym możliwości grupy.

*Docenianie i świadome wykorzystywanie programu zarówno bezsłownego, jak i słownego (dyskusje)*²⁷.

Oddziaływanie środowiskowe ma na celu zapewnienie wsparcia emocjonalnego oraz przychylnego nastawienia najbliższego otoczenia społecznego, które może pomóc w rozwiązywaniu trudnych sytuacji życiowych i pozytywnie wpłynąć na zmianę postaw więźnia.

Wydaje się, że na rozwój oddziaływania środowiskowego ma wpływ pięć kierunków pracy pomocowej:

- 1) *Planowanie społeczne.*
- 2) *Rozwój społeczny.* Kierunek ten był ukryty w dziewiętnastowiecznych ruchach reformatorskich w zakresie ograniczenia przestępczości i pomocy więźniom.
- 3) *Rozwój środowiskowy.* Kierunek ten zrodził się prawdopodobnie u szczytu ekspansji Imperium Brytyjskiego w czasie obejmowania przez administratorów kolonialnych nowych terytoriów.
- 4) *Organizacja pracy środowiskowej,* wywodząca się z idei społecznej pracy nad przypadkiem, koordynująca lokalne wysiłki ochotnicze, nastawione na zapobieganie negatywnym zjawiskom Środowiskowym. Obecnie została ona przejęta przez ruch Community Chest w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej, który kładzie nacisk na wytworzenie motywacji promocyjno-rozwojowej.
- 5) *Akcja środowiskowa.* Kierunek poszukujący dróg pomocy ludziom znajdującym się w szczególnie uciążliwym położeniu społecznym.

²⁷ R. E. S m a l l e y, Theory for Social Work Practice. (Columbia University Press), 1974.

Rozwój opieki środowiskowej nastąpił wraz z wykształceniem się teorii socjologicznych i wykorzystaniem ich przez ruchy polityczne. Natomiast impulsu temu rozwojowi w latach trzydziestych XX stulecia nadał ogrom nierozwiązanych dotąd problemów społecznych. Stan ten został pogłębiony przez recesję w życiu gospodarczym USA, odkrycie stref ubóstwa i związanych z nim patologii w wielkich miastach oraz rozrost biurokratycznych struktur w organizacjach pomocowych, działających na szerszą skalę społeczną (zarówno komercyjnych, jak i rządowych).

Oddziaływanie środowiskowe stanowiło zatem skuteczną drogę rozwiązywania nabrzmiałych problemów w życiu zbiorowości globalnej. Przybiera ono formę działań korygujących funkcjonowanie podstawowych kręgów środowiskowych skazanego oraz działań polegających na włączeniu go w nowe układy społeczne.

Ważnym kręgiem środowiskowym jest zakład pracy. Resocjalizacyjna wartość pracy i wpływu zespołów pracowniczych jest szeroko omawiana w literaturze i miałyby się z celem relacjonowanie zawartych tam twierdzeń. W kurateli dorosłych jest to tym bardziej istotne, że model ustawy zaleca powoływanie kuratorów posiłkowych w miejscu pracy, zaś badania empiryczne wykazują, iż forma ta spotyka się z większą akceptacją ze strony skazanych. Organizowanie środowiska pracowniczego wiąże się przede wszystkim z wyborem miejsca i rodzaju pracy. Z badań wynika, że miejscem pracy najkorzystniejszym ze względu na readaptację społeczną przestępców są duże zakłady przemysłowe, dysponujące systemem szkolenia zawodowego, rozbudowaną bazą socjalną oraz możliwością włączenia ich w nurt życia zespołowego. Wbrew temu w porządku prawnym funkcjonują przepisy zakazujące zatrudniania skazanych w wielu atrakcyjnych miejscach pracy, mimo iż przepisy wyższej rangi w systemie źródeł prawa deklarują zasadę, że fakt skazania nie może stanowić wyłącznej podstawy odmowy zatrudnienia. Nic więc dziwnego, że te zjawiska kreowane przez czynniki oficjalne na poziomie makrostruktury społecznej korespondują z reakcjami członków zespołów pracowniczych wobec zatrudnionych w nich skazanych. Okazuje się bowiem, iż fakt skazania jest czynnikiem silnie stygmatyzującym, co utrudnia osobom skazanym nawiązywanie pozytywnych i głębszych interakcji ze środowiskiem pracowniczym. Taka dyskryminacja skazanych przez stworzenie sztucznych barier formalnych i rygoryzm społeczny implikuje bądź bezsilność kuratora, bądź też zmusza do podejmowania działań przekraczających jego kompetencje oraz przyjmowania roli osoby walczącej z oporem i inercją aparatu urzędniczego.

Równie ważne, choć z reguły pomijane w pracy kuratorskiej, jest oddziaływanie na środowisko koleżeńskie, w którym skazany spędza czas wolny. Racjonalne wypełnianie czasu wolnego przez skazanych powinno przebiegać w dwóch równoległych płaszczyznach: eliminowania kontaktów z daw-

nym środowiskiem kryminogennym oraz organizowania nowego układu społecznego, w którym osoby te będą skłonne do pełnienia nowych ról społecznych, zapewniających im większą globalną nagrodę niż role dawne. Oczywiście jest sprawą, iż organizując czas wolny osoby skazanej, kurator powinien zwracać uwagę na jej preferencje.

Opieka rezydencjalna pierwotnie stanowiła formę oddziaływania wychowawczego na jednostkę, wobec której zastosowano karę pozbawienia wolności, umieszczenie w zamkniętym zakładzie poprawczym czy szpitalu psychiatrycznym.

Obecnie, ta forma probacji stosowana jest wobec skazanych poddanych dozorowi, dotkniętych w szczególnym stopniu zaburzeniami osobowości w sytuacji, gdy efektywne indywidualne oddziaływanie kuratora sądowego na osobę poddaną probacji w warunkach makrostruktury społecznej jest skazane na niepowodzenie. Umieszczenie skazanego w odpowiadającym jego możliwościom rozwojowym i zdolnościom samodzielnego działania otoczeniu, zapewniającym jednocześnie udzielenie mu natychmiastowej, specjalistycznej pomocy, ugruntowuje w dużo większym stopniu niż w warunkach makrostrukturalnych powodzenie indywidualnych oddziaływań kuratora sądowego, zmierzających do likwidacji antyprawnych nastawień danej osoby²⁸.

Praktyka pracy resocjalizacyjnej w warunkach probacji w oparciu o podejście systemowe

Teoria systemów jest próbą ujednoczenia konceptualizacji pracy realizowanej w instytucjach probacyjnych. Zakłada ona, że jednostka sama w sobie jest „systemem” współdziałającym z innymi w bezpośrednich relacjach, które to same także tworzą systemy – relacje osoby dozorowanej ze współmałżonkiem, rodziną, sąsiadami, z innymi w czasie pracy, nauki, wypoczynku itd. Te bezpośrednie systemy są częścią większych powiązań – szkoły, przedsiębiorstwa, miasta wraz z obejmującymi je strukturami – na przykład związkami zawodowymi, lokalnymi władzami itp., które stanowią odzwierciedlenie większych, bardziej złożonych systemów, takich jak stratyfikacja i podział władzy.

W tym znaczeniu teoria systemowa jest narzędziem diagnozy – środkiem do określania systemu lub systemów, które sprawiają funkcjonalne trudności w życiu zbiorowości globalnej. Ale jest także dyrektywą, gdzie należy interweniować i sugeruje najodpowiedniejszą formę lub formy tej interwencji.

²⁸ P. Townsend, *The Last Refuge* (Routledge & Kegan Paul), 1962.

A. Pincus i A. Minahan wprowadzają tę teorię do samej praktyki pracy pomocowej, określając cztery typy systemu w procesie resocjalizacji²⁹:

- 1) System zmiany kuratora sądowego w sytuacji, gdy w określonym stopniu komplikacji problemów skazanego kurator sprawujący nad nim opiekę uznaje, że wyczerpał w tym konkretnym przypadku swoje możliwości i posiadane zdolności dla rozwiązania problemów życiowych osoby dozorowanej.
- 2) System dozorowanego – osoba, rodzina, grupa, organizacja lub społeczność, które wymagają pomocy kuratora i spodziewają się korzyści z jego pracy.
- 3) System celu – osoba, rodzina, grupa, organizacja lub społeczność (a także ich części lub też kombinacja), na które system zmiany kuratora kieruje swoje wysiłki (pośrednio lub bezpośrednio) w celu uzyskania korzyści na rzecz systemu dozorowanego.
- 4) System akcji – składający się ze wszystkich tych ludzi i procesów, które są przedmiotem pracy systemu zmiany kuratora i wpływają na system celu.

A. Pincus i A. Minahan określają także proces interwencji w oparciu o tezę „wspólnego gruntu” jako fazę zaplanowaną w czasie. Sugerują pięć stopni tego procesu:

- rozpoznanie problemu i powiązanie systemu zmiany kuratora z systemem dozorowanego,
- identyfikację systemów związanych z problemem i ustanowienie statusu dla systemu dozorowanego,
- formację systemu akcji,
- operacje systemu akcji,
- ewaluacja, terminacja lub transformacja systemu akcji.

Fazy te nie są oderwane od siebie, mogą nakładać się w różnych punktach i kombinacjach w trakcie procesu wychowawczego. One również podchodzą do analizy pomocy probacyjnej na podobnej zasadzie „wspólnego gruntu”, sugerując, że sprawność kuratora w rozwiązywaniu problemów poddanego probacji może zawierać się w następujących działaniach:

Zbieranie danych.

Analiza danych. W grę wchodzi tu dwa elementy: określenie sensu tychże danych, co nie jest tylko kwestią wiedzy teoretycznej, ale także umiejętności łączenia tej teorii z istniejącą sytuacją oraz podejmowanie decyzji w oparciu o zebrane dane,

Działania interwencyjne, ogólnie określane jako środki wpływu pośredniego, skupiające się głównie na pracy z systemami akcji i rozświetlające

²⁹ A. Pincus, A. Minahan, *Social Work Practice: Model and Method* (Peacock Publication), 1973.

aspekty planowania opieki, oraz *środki wpływu bezpośredniego*, które ogniskują się na bezpośrednich związkach kuratora sądowego w ramach systemów i podkreślają jego zdolność do współpracy w trakcie wychowywania skazanego.

Teoria Howarda Goldsteina jako wyraz podejścia unitarnego opiera swój stosunek do problemów związanych z probacją również na teorii systemów³⁰. Sugeruje jednak, że to, co określa się jako przystosowanie społeczne więźnia w sytuacji zastanej po opuszczeniu zakładu karnego, jest podstawowym warunkiem zmian, które są niezbędne przy rozwiązywaniu problemów w jego readaptacji społecznej. Zmiana będzie zależała od zdolności skazanego do przyswajania nowych faktów społecznych, nastawień i sposobów pozytywnego zachowania, a więc w efekcie od zdolności przystosowania społecznego.

H. Goldstein określa sześć etapów rozwiązywania problemów jednostki związanych z przestrzeganiem ładu aksjologicznego zbiorowości globalnej:

- 1) potrzeba odczuwania lub obserwowania trudności,
- 2) formułowanie, umiejscowienie i definiowanie potrzeby lub trudności w kontekście uwarunkowań osobowych więźnia,
- 3) zbieranie potrzebnej informacji związanej z potrzebą (trudnością),
- 4) określanie konsekwencji możliwych rozwiązań,
- 5) sprawdzenie, akceptacja i wprowadzanie rozwiązań w życie,
- 6) przebieg i kontrola przyjętych rozwiązań.

Sugeruje on, że procesy przystosowania społecznego, które towarzyszą tym etapom, to:

- wzbudzanie i skupianie uwagi oraz zainteresowania,
- organizacja i ocena problemu oraz zaplanowanie dalszego działania,
- poszukiwanie i zdobywanie nowych informacji i percepcji,
- eksperymentowanie z alternatywnymi środkami, zachowaniami i konsekwencjami,
- przygotowanie do akcji, potwierdzenie rozwiązań i osiągnięć,
- działanie, ocenianie, włączenie osiągnięć i (jeśli to konieczne) ponowne sformułowanie problemu.

Wkładem probacji na każdym z poszczególnych etapów staje się:

- pomoc przy zidentyfikowaniu problemu, poradnictwo, podnoszenie motywacji, ocenianie, informowanie, definiowanie przyczyn trudności,
- pomoc przy ocenie trudności, formułowaniu planów działań poprawczych, udział w oszacowaniu możliwości podjęcia przez skazanego samodzielnych działań, promowanie motywacji, pomagającej w sprecyzowaniu roli społecznej, jaką powinien on podjąć,

³⁰ H. Goldstein, *Social Work Practice: a Unitary Approach* (University of South Carolina Press), 1973.

- stymulowanie w świadomości skazanego czynników praktycznych, psychologicznych, socjalnych i ugodowych, ułatwiających jego readaptację społeczną,
- wzmożenie wysiłków w rozwiązywaniu problemów poprzez podtrzymywanie, sprawdzanie, ocenianie, kierowanie i motywowanie do przezwyciężania trudności,
- pomoc przy sprawdzaniu, jak w rzeczywistości codziennej skutkują wysiłki osoby dozorowanej, poprzez ocenianie ich, wspomaganie i potwierdzanie przystosowania dzięki nim osiągniętego,
- pomoc przy wspieraniu przystosowania skazanego do życia w społeczeństwie poprzez wartościowanie związanych z tym możliwości, pomoc w analizie i implikacjach wyników tego procesu i planowaniu jego zakończenia.

H. Goldstein na podstawie tego modelu sugeruje, że są trzy fazy praktyki pracy probacyjnej: faza indukcji (łącząca 1 i 2 etap rozwiązywania problemu, dotycząca przystosowania społecznego i procesów pomocy postpenalnej), faza rdzeniowa (łącząca etapy 3, 4 i 5) oraz faza końcowa (etap 6). Analizuje te trzy fazy „na wspólnym obszarze”, sugerując, że wszystko jest tam zamkniętym związkiem pomiędzy celami i działaniami kuratora sądowego w warunkach probacji. Każda faza ma swoją charakterystykę i zawiera to, co H. Goldstein opisuje jako strategię, określoną jako studiowanie i ocena, intencja i interwencja oraz oszacowanie. Rozpoznaje i odkrywa jednak niektóre różnice w praktyce w tych strategiach, gdy kurator sądowy ma do czynienia z jednostkami, rodzinami, grupami, organizacjami i społecznościami.

Ostatecznie ww. autor buduje nam trójelementarny model praktyki pracy pomocowej: z wymiarami w postaci celów, faz i strategii. Każdy wymiar jest podzielony na trzy elementy: cele – na jednostki, rodziny, grupy, organizacje i społeczności, fazy – na indukcję, rdzeń i zakończenie, strategie – na studia i ocenę, intencję i interwencję oraz oszacowanie.

Jednak nie wszyscy z tych, którzy wykorzystują podejście systemowe jako właściwą metodologię, kończą elementem oszacowania w pracy probacyjnej. W trakcie procesu odrzucają część trudności związanych z podejściem unitarnym, szczególnie te wynikające z podstaw wiedzy, umiejętności i orientacji.

J. Whittaker dokonuje oceny rozróżnienia pomiędzy mikrosystemami, w których każdy członek systemu jest w bezpośrednich związkach z wszystkimi innymi jednostkami (na przykład: w rodzinach i małych grupach) oraz makrosystemami, gdzie w najlepszym przypadku tylko nieliczni w ramach systemu wiedzą o sobie i współdziałają razem³¹. Praktyka probacji w ramach mikrosystemów (to jest z jednostkami, rodzinami i małymi grupami) pocią-

³¹ J. K. Whittaker, *Social Treatment: an Approach to Interpersonal Helping* (Aldine), 1974.

gnie za sobą interpersonalną pomoc kuratora sądowego wśród członków systemu w jego funkcjonowaniu. W makrosystemach (sąsiedztwach, organizacjach, społecznościach i społeczeństwach) kurator będzie zmuszony do pewnych związków bezpośrednich, ale dotyczących tylko niektórych zainteresowanych (reprezentantów lub najważniejszych). Choć z różnych powodów, często praktycznych, większość członków systemu może nigdy nie być bezpośrednio wciągnięta do pracy z kuratorem, to winien on skupić swą uwagę na pomocy wszystkim. Whittaker uważa, że są wyraźne różnice pomiędzy pracą pomocową w mikro- i makrosystemach, jeśli chodzi o wykorzystywaną wiedzę, cele i strategię. Postrzega on kuratora sądowego „mikrosystemowego” jako interweniującego w strukturach formalnych i nieformalnych oraz w społecznościach dla wspomnienia znajdujących się w tych mikrosystemach osób, a nie mającego na celu próby zmiany makrosystemów *per se*.

J. Whittaker postrzega kuratora sądowego w procesie pomocy postpełnalnej, „mikrosocjalnej” jako wykorzystującego środki kierowania bezpośredniego, interwencji kryzysowej i obrony w imieniu osób poddanych probacji i przez niego dozorowanych – przeciwstawiając je środkom stosowanym w makrosystemach, dotyczących organizacji środowiskowej, działalności socjalnej, przekonywania, koordynowania i analizy środowiskowej.

Mając na względzie mikrokoncentrowanie i rolę kuratora sądowego jako obrońcy, rzecznika, nauczyciela, doradcy i pośrednika, Whittaker sugeruje, że są cztery podstawowe dziedziny wiedzy związane z pracą probacyjną w ujęciu mikro: teoria psychoanalityczna, teoria przystosowania społecznego, teoria systemów i podejście humanistyczno-egzystencjalne. Kontrastują one z podstawową wiedzą, związaną z interwencjami makrosystemowymi, opierającą się na socjologii, ekonomii, naukach politycznych i stosunkach między pracodawcami a pracownikami.

J. Whittaker bada teorię systemów od strony jej najważniejszych założeń: spojrzenia na człowieka, najważniejszych zasad, implikacji do usprawniania społeczeństwa oraz ich ograniczeń. Każdy teoretyczny system, jak się wydaje, zdaje się mieć wpływ na postrzeganie skazanego przez kuratora sądowego i w ten sposób narzuca „zestaw” wartości w ogólnym związku, mającym nieść pomoc. Zamiast wątpliwej jedności jakiejś określonej teorii Whittaker postrzega strukturę ujednocającą formy pracy probacyjnej jako proces rozwiązywania problemów więźniów opuszczających zakłady karne. Sugeruje, iż posiada on: początek – zbiór informacji, oszacowanie, określenie celów, sporządzenie planu pomocy oraz ustalenie zasad działania, etap średnio zaawansowany, mający na celu podtrzymanie postępowania naprawczego, oraz etap kończący zawierający ocenę postępowania naprawczego, jego zakończenie i kierunki dalszej opieki.

J. Whittaker odkrywa interwencję pośrednią – w strukturach formalnych i nieformalnych oraz w społecznościach – ze szczególnym uwzględnieniem atutów ich bazy społecznej i umiejscowienia. Sugeruje, że kurator sądowy posiada różne rodzaje atutów w postaci nagrody, przymusu, prawa odwołania i znajomości rzeczy, które mogą być wykorzystywane w interwencjach w imieniu systemów osób dozorowanych w rodzinie, grupie, organizacji lub systemów środowiskowych. Kurator zwykle wykorzystuje te atuty w trakcie pełnienia roli obrońcy, rzecznika i pośrednika.

Teoria R. Middlemana i G. Goldberga łączy ze sobą pracę pomocową w ramach mikro- i makrosystemów, jednak za cenę unikania jakiegokolwiek udziału opieki postpenalnej w tym, co można by ogólnie określić jako terapię. Autorzy argumentują, że dysfunkcje występujące u jednostek są dużo bardziej kwestią patologii struktur społecznych niż ich samych³². Postrzegają oni cel interwencji pracy probacyjnej w zmianie tych otaczających, patologicznych struktur. Przy takim założeniu opieka postpenalna może zacząć się od jednostek, koncentrując się na świadczeniu pomocy, albo od struktur, kładąc nacisk na planowanie społeczne. Te dwie możliwości Middleman i Goldberg przedstawiają graficznie jako pola dwóch przeciwległych ćwiartek prostokąta. W pozostałych ćwiartkach umieszczają połączenia między omawianymi postępowaniami: w jednej – pracę ze skazanymi przy udziale innych, mających podobne problemy, w drugiej – pracę z osobami, które nigdy nie były skazane, ale współdziałają w osiągnięciu przez jednostkę celów postępowania poprawczego.

Autorzy skupiają się na interwencji na poziomie mikro i wymieniają jej cztery podstawowe zasady:

- kurator sądowy jest odpowiedzialny wobec osób dozorowanych,
- działa zgodnie z wymogami zadań, przed którymi stoi skazany (zwykle w pracy z więźniami po opuszczeniu zakładu karnego oraz z osobami, które nigdy nie były skazane),
- maksymalizuje potencjalne elementy wspomagające w otoczeniu skazanego (zwykle poprzez modyfikowanie istniejących już struktur lub tworzenie nowych, jako że zmiany strukturalne pozostaną i nadal będą wspomagać skazanego po tym, jak kurator sądowy zakończy oddziaływanie resocjalizacyjne),
- nie wykorzystuje swojej przewagi (tzn. używa siły tylko do tego stopnia, jakiego wymaga sytuacja, ponieważ nadużycie siły wyzwała przeciwności i reakcje negatywne).

³² R. R. Middleman, G. Goldberg, *Social Service Delivery: a Structural Approach* (Columbia University Press), 1974.

Z tych zasad wyłaniają się cztery role kuratora sądowego pełnione w warunkach probacji: obrońcy, mediatora, pośrednika i doradcy (tzn. kogoś, z kim skazany wymienia poglądy).

Chociaż Siporin³³ bardzo ceni podejście systemowe, to jednak postrzega pracę probacyjną jako część wielu działań związanych z pomocą społeczną, ze szczególnym uwzględnieniem pozytywnego funkcjonowania społecznego jednostek. Łączy on w swojej teorii zarówno kwestie ideologiczne, jak i wiedzę. Do wiedzy należą, według niego, nauki stosowane (materiał oparty na „faktach” wyprowadzony z innych dyscyplin lub teorii pracy postpenitencjarnej) i sztuka praktycznego postępowania (zdolność oszacowania dyferencjalnego, ćwiczenia osądu, wykorzystanie więzi interpersonalnych, troska w oparciu o doświadczenia oraz konstruktywne wykorzystanie ego kuratora sądowego). Zauważa, że ideologia daje początek zasadom praktyki etycznej, wiedza – zasadom praktyki technicznej. Obie są nierozzerwalnie związane z podstawowym zadaniem niesienia pomocy. Zadanie to może być podejmowane na wiele sposobów i z różnych punktów odniesienia: analitycznego, behawioralnego, profesjonalnego itd., jednak istnieje wspólny obszar dla metod, procesów i ról wykorzystywanych na wspomnianych etapach. Wszyscy kuratorzy sądowi są w myśl tej teorii „generalistami” – tzn. mają wiedzę ogólną, wszyscy zajmują się „prywatnymi problemami” i „sprawami publicznymi” oraz wieloczynnikową przyczynowością dysfunkcjonowania społecznego.

Praktyka pracy postpenalnej wymaga komunikacji i podejmowania decyzji, wymaga zdolności analizowania danych i współpracy z innymi. Cała praca w warunkach probacji ma miejsce w sytuacjach, których znaczenie jest określane zarówno przez jej uczestników, jak i innych ludzi.

Wspólnym stadium pracy pomocowej jest:

- zaangażowanie – decydowanie, czy istnieje problem, który w ramach opieki instytucjonalnej można rozwiązać,
- pobór – tzn. ustalenie zadań i ról oraz ich wprowadzenie, badanie możliwych rozwiązań, ustalenie źródeł motywacji, ich kategorii i warunków,
- kontrakt – wyszczególnia cele, środki, role i zadania, dzięki którym można rozwiązać trudności, zapewniając podstawę zarówno dla interwencji, jak i oceny,
- oszacowanie – studiowanie problemu, osoby skazanego i danej sytuacji w sposób zintegrowany. Oszacowanie jest wynikiem relacji osoby dozorowanej z kuratorem sądowym,
- planowanie – jest procesem, w którym rozważa się alternatywy postępowania, przewidującym skutki podjętych działań. Plany skierowane są na cele – niezbędne dla podtrzymania motywacji i skoncentrowania uwagi.

³³ M. Siporin, *Introduction to Social Work Practice* (Collier/Macmillan), 1975.

Cele są zwykle bardzo różnorodne, wielopoziomowe, mogą obejmować wiele strategii, od współpracy do konfrontacji. Aby je osiągnąć, może zaistnieć potrzeba stworzenia rozwijającego się i ulegającego modyfikacjom, odpowiednio do potrzeb wychowawczych skazanego, systemu interwencji,

- interwencja – jest wprowadzeniem planu w życie. Obejmuje użycie formalnej władzy przez kuratora sądowego, jego zdolności do powiększania źródeł motywacji jednostki, interweniowania w sytuacji kryzysowej, ustalania źródeł pomocy (lub ich tworzenia), odwoływania się od niekorzystnych decyzji i utrzymywania systemu interwencji w działaniu,
- ocenianie – które jest procesem ciągłym. Ocena nie jest tylko sprawą wewnętrzną, jako że wyniki probacji są również oceniane przez innych członków społeczeństwa pod względem efektywności.

Uważałem, że należy dokonać analizy powyższych podejść unitarnych, dotyczących myślenia związanego z działalnością probacyjną, ponieważ mają one ogromny wpływ na jej praktykę, działalność agencji pomocowych i nauczanie tej formy pracy. Jednakże, jakkolwiek ważne może być zastosowanie podejścia unitarnego w probacji, wykorzystanie teorii unitarnych w całości przez jakiegokolwiek kuratora sądowego jest niemożliwe ze względu na ograniczenia związane z jego zainteresowaniami i uzdolnieniami, a także z wielością uwarunkowań praktycznych. Protagonisci podejścia unitarnego sugerują także, że jest ono czymś więcej niż zrębem, z którego wyrasta późniejsza specjalizacja pracy postpenalnej w rygorach probacji. Jego formalny i materialny kształt jest wciąż kwestią dyskusyjną. Podnoszone są kwestie: metody, terenu, osoby poddanej probacji, grupy, agencji pomocowych i ich praktyczny wpływ. Probacja z samej swej istoty ma określony teren działania. Nie oznacza to jednak, że tylko specjalizacja na poszczególnych stanowiskach jest tu jedynym elementem godnym poparcia. Również poszerzanie zasobu metod stosowanych w rygorach dozoru, przy warunkowym zawieszeniu wykonywania kary i warunkowym zwolnieniu z jej odbywania, zasługuje na poparcie. Przymus zmagania się w pracy pomocowej ze sprawami związanymi ściśle z jej otoczeniem społecznym zawsze będzie czynnikiem wymuszającym profesjonalizację pracy probacyjnej, tak jak bardzo specjalistyczna jest praca w więzieniach, zakładach karnych dla młodocianych, aresztach i domach adaptacyjnych.

Sądzę, że przy wyborze środków oddziaływania wychowawczego przez kuratora sądowego ważne jest, aby poszczególne aspekty każdej metody zostały wyraźnie określone. Tak *casework* (z jednostkami) przyczynia się do:

- stworzenia wymiernej więzi pomiędzy kuratorem sądowym a osobą poddaną probacji, opartej na akceptacji i zaufaniu. Z powyższego może wynikać, że *casework* ma szczególną wartość tam, gdzie istnieją problemy osobiste związane z samooceną i poczuciem winy u poddanego probacji.

- zapewnienia związku *quasi-rodzicielskiego* pomiędzy skazanym i kuratorem sądowym, zawierającego elementy ochrony wychowawczej i kierowania. Wystąpi tu problem postrzegania przez osobę jej zależności od kuratora sądowego. Zbyt silna zależność niesie ze sobą niebezpieczeństwo osłabienia motywacji dla samodzielnego rozwiązywania własnych problemów życiowych przez jednostkę. Dobre wychowanie mogłoby obejmować nie tylko wsparcie materialne i emocjonalne czy przyzwolenie na zależność jako etapu w procesie dorastania, prowadzącym do większej niezależności. Stanowiłoby także wyraz poparcia dla danej osoby i zapewnienie okazji dla jej wszechstronnego rozwoju. Ochrona mogłaby obejmować nie tylko dawanie oparcia w sytuacji kryzysowej, ale także zabezpieczenie (na przykład poprzez wykorzystanie władzy) przed konsekwencjami działań impulsywnych, niezależnie od tego, czy działanie jest kwestią nielicznych lub naciąganych kontroli wewnętrznych, czy też jest umotywowane.

Kierowanie może być szczególną funkcją pracy pomocowej, obejmującą kryzysy rozwojowe lub eksperymentalne – czy to pochodzące od napięć spowodowanych przez konflikt wewnętrzny, związek interpersonalny, czy też przez czynniki zewnętrzne. Oczywiście ten zaproponowany paternalistyczny związek będzie czasami przechodził z faz troskliwości, łagodności, wyrozumiałości w formy bardziej stanowcze, szczególnie wtedy, gdy skazani doświadczyli już opieki rodziców, którzy ich odrzucali czy też byli dogmatycznie autorytarni.

Praca z jednostkami w warunkach probacji może być prowadzona w terenie, jak i w placówkach pomocowych. W przypadku intensywnych lub długotrwałych zaburzeń osobowości praca rezydencjalna byłaby najlepszym wyborem. Oddziaływanie indywidualne w terenie może sprawić, że skazany odczuje dostateczne impulsy (łącznie z okazjonalną, lecz systematyczną pomocą kuratora sądowego) motywujące go do utrzymania odpowiedniego miejsca w społeczności.

Terapia rodziny. Jest to metoda godna zastosowania w takich sytuacjach rodzinnych, gdzie problemy pochodzą nie tylko ze strony jednostki poddanej probacji, ale również z patologicznej interakcji pomiędzy pozostałymi podmiotami grupy. Może to być nawet przypadek, gdzie symptomatologia interakcji dysfunkcyjnej jest podtrzymywana przez tylko jednego członka rodziny.

Terapia grupowa. Ma ona, jak się wydaje, cztery podstawy:

- wykorzystuje potencjalne bogactwo, opartego na działalności doświadczenia, zapewnia okazję do kreatywności i rozwoju jednostek oraz kompensacji w sytuacjach, kiedy skazanym się tego odmawia lub cierpią oni z tego powodu,

- stwarza bardziej ogólną sytuację podczas oddziaływania, podobną do uwarunkowań występujących w życiu na wolności, zapewniającą możliwość sformułowania nie tylko bardziej zrozumiałej diagnozy, ale także szybszą informację zwrotną i analizę wydarzeń oraz ich źródła. Tak więc oddziaływanie grupowe w ramach probacji może mieć dużą wartość, kiedy bariery dysfunkcyjne są wykorzystywane w większym zakresie,
- zapewnia zintegrowanie osoby dozorowanej z rówieśnikami. Może mieć ono szczególne znaczenie, kiedy pojawiają się problemy z uznaniem przez skazanego władzy kuratora, gdzie bardziej możliwa do zaakceptowania jest władza grupy rówieśniczej niż władza jednostki. Zintegrowanie rówieśnicze daje szczególne możliwości i dlatego jest również pomocne tam, gdzie czynnikiem negatywnym jest izolacja, a wsparcie innych, znajdujących się w podobnej sytuacji rokuje powodzenie procesu resocjalizacji. Sytuacja rówieśnicza zapewnia także okazję dawania czegoś z siebie innym przy zachowaniu poczucia własnej wartości i potrzeby bycia pomocnym,
- oferuje różnorodność związków funkcjonujących w trakcie oddziaływania poprawczego, szczególnie jeśli chodzi o rolę bliskości i dystansu. Stwarza także możliwość wyboru kuratora. Oddziaływanie grupowe miaoby wiele do zaoferowania wtedy, gdy różnicowanie ról jest odnawiane w zbiorowości globalnej lub gdy wiele ról musi zostać powtórzonych, aby być przeniesionymi na zewnątrz. Poczucie bliskości lub dystansu może dać osobie dozorowanej, będącej członkiem grupy, pewien wybór tego, co jest dla niej potrzebne jako wsparcie dla rozwoju więzi, którą uważa dla siebie za najważniejszą. Wybór kuratora daje skazanemu większą szansę znalezienia osoby, z którą nawiąże nić sympatii.

Praca środowiskowa w ramach opieki postpenalnej. Mocną stroną pracy środowiskowej w okolicznościach, które wymagają działalności zbiorowej przy ogólnie odczuwanej dysfunkcji (niezależnie od tego, czy ta ogólnosc wynika z niesprawności grupy, czy też patologii innej grupy, wywierającej na nią wpływ), jest stwarzanie większej nadziei na sukces. Działanie poprzez wspólnie zebrane środki pomocowe, takie jak: sposób reagowania, uczucia, działalność, wpływ, czy też środki materialne, stwarza większe szanse na sfinalizowanie zamierzonego celu niż działający w pojedynkę kurator sądowy.

Praca rezydencjalna w warunkach probacji. Zapewnia ona możliwość stworzenia zaplanowanego otoczenia w sensie ludzkim i materialnym, aby wyjść naprzeciw potrzebom wychowawczym osoby i zapewnić jej możliwości poprawy. Jako metoda może być z powodzeniem wykorzystana w rozwiązywaniu patologii występujących u osoby dozorowanej lub małych grup dotkniętych dysfunkcją (dysfunkcjami), lub u szczególnie obciążonych większych grup. Sytuacje rezydencjalne mogą równie dobrze mieć charakter

rodzinny, grupowy lub środowiskowy i wymagać metod pracy odpowiednich dla nich, a także wspierać pracę z jednostkami dotkniętymi ułomnościami.

Wnioski końcowe

Reforma systemu kurateli sądowej powinna polegać na traktowaniu kuratora jako autonomicznej instytucji prawnej w ramach systemu probacji, aby mógł on wykonywać określone funkcje, zadania i czynności z zakresu polityki kryminalnej. Kurator jako element systemu warunkuje wprowadzenie środków probacyjnych wykonywanych na wolności, które jako jedyne – poprzez swoją wielofunkcyjność – realizują tzw. prewencję indywidualną, chroniąc przez to ogół społeczeństwa przed przestępczością.

Reforma kurateli proponuje procesowe oddzielenie procedury w zakresie orzekania o winie i o wymiarze kary, gdzie kurator jako uczestnik postępowania sądowego miałby prawo do współdecydowania o rodzaju i wysokości zastosowanego środka penalnego. Poczynione oszczędności, w wyniku zmiany jakościowej w zakresie polityki kryminalnej (wprowadzenie systemu probacji), pozwolą na zatrudnienia takiej liczby kuratorów sądowych, aby maksymalne ich obciążenie nie przekroczyło 25 podopiecznych na kuratora. Taki stan gwarantuje pracę indywidualną z podopiecznym jako najbardziej efektywną strategię działalności resocjalizacyjnej metodą *casework-u*.

Ogniwem pomiędzy postulowanym systemem probacji a istniejącym systemem izolacyjno-represyjnym (czego wyrazem jest instytucja więzienia) jest kurator penitencjarny, wprowadzany systematycznie w okręgach Sądów Okręgowych. Wstępna ocena przydatności pracy kuratora penitencjarnego jest pozytywna i powinna być rozszerzona w skali kraju. Istnienie zawodu kuratora jako autonomicznego, odrębnego od innych, powinno być potwierdzone przez akt prawny najwyższej wagi, tj. przez ustawę o kuratorach oraz przez znowelizowanie ustawy o ustroju sądów powszechnych.

Przyjęcie modelu kurateli zawodowo-społecznej nakazuje wykorzystanie wolontariatu w strukturach profesjonalnych. Jest to konieczne z tego względu, iż w praktyce nie ma możliwości zagwarantowania wystarczającej ilości etatów oraz nie zawsze zawodowcy mają tak dobre rozeznanie środowiska skazanych, jakim dysponują kuratorzy społeczni³⁴. Korzystanie z pomocy nieetatowych pracowników społecznych jest ponadto wyrazem troski o społeczeństwo ze strony samego społeczeństwa. Daje to z jednej strony satysfakcję ze świadczonej pomocy osobom ją niosącym, z drugiej zaś wzmacnia poczucie własnej wartości u osób poddanych probacji – że ktoś

³⁴ J. Kamiński, Kuratorzy społeczni w systemie resocjalizacji skazanych w warunkach wolności dozorowanej, *Nowe Prawo* 1977, nr 7–8, s. 1096.

zadaje sobie bezinteresownie trud specjalnie w celu poprawy ich postępowania.

Kurator społecznik może występować jako dobry przyjaciel lub sąsiad, a zatem jego związek z podopiecznym jest bardziej bezpośredni i wzajemny niż w przypadku pracownika zawodowego; ponadto, ułatwieniem w jego pracy są szersze powiązania ze społecznością lokalną oraz możliwość elastyczniejszego działania. Taki wariant kurateli pozwala zaangażować się w tę działalność osobom, których predyspozycje stanowią autentyczny autorytet moralny. Uzawodowienie kurateli usuwa na plan dalszy te właśnie kryteria, przestając na autorytecie formalnym, nadanym przez rolę zawodową.

Dokonując analizy cech podmiotowych najbardziej właściwych dla osoby kuratora, podkreślić należy, że podporządkowanie służbowe profesjonalistów sprzyja w pewnym stopniu zrutynizowaniu traktowania obowiązków, co w przypadku pracy na rzecz drugiego człowieka jest niewskazane. Opowiedzenie się za wykorzystaniem kuratorów społecznych w modelu kurateli profesjonalnej nie oznacza rezygnacji z odpowiedniego przygotowania ich do pełnienia wynikających stąd funkcji. Kurator zawodowy winien być w projektowanym modelu ogniwem podstawowym, prowadzić bezpośrednią działalność resocjalizacyjną ze skazanymi, korzystając jedynie posiłkowo z pomocy kuratorów społecznych do realizacji wyznaczonych zadań.

Bardzo trudno jest znaleźć w literaturze dotyczącej organizacji i zarządzania taki model struktury organizacyjnej, który odpowiadałby obecnemu stanowi faktycznemu umiejscowienia kurateli sądowej w organach wymiaru sprawiedliwości. Za najbliższy można uznać wariant hierarchiczno-centralistyczny, który w zdecydowanej większości przypadków jest przez teoretyków odrzucany. Jest on przydatny przy bardzo prostych strukturach organizacyjnych, gdzie działalność merytoryczna pracowników jest stosunkowo niewielka i nie jest ukierunkowana na projekcję określonych stanów rzeczy. Jeśli chodzi o schemat organizacyjny takiego modelu zarządzania, to nosi on nazwę „schematu liniowego”³⁵. Jest on poddawany zdecydowanej krytyce, gdyż struktura organizacyjna nie może nie uwzględniać specyfiki cech podmiotowych wykonawców (ich walorów osobistych, intelektualnych, etycznych), jak również odmienności funkcji, w tym zadań, które oni realizują na rzecz określonych odbiorców (skazanych)³⁶.

Proponowana reforma kurateli dla dorosłych zakłada wariant na obecnym etapie struktury organizacyjnej dla kurateli sądowej właściwy rygorom modelu liniowo-sztabowego (tzn. w pionie centralnym – samodzielny wydział pro-

³⁵ J. A. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1992, s. 247–248; A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie – teoria i praktyka*, Warszawa 1990, s. 246; L. Haber, *Management – zarys zarządzania małą firmą*, Warszawa 1994, s. 105.

³⁶ A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie – teoria i praktyka*, Warszawa 1990, s. 248 i n.

bacji w ramach Departamentu Wykonania Kary, a na poziomie terenowym – wydział probacji w sądzie rejonowym). Niesie on znaczne uproszczenie kanałów informacyjnych, warunków do innowacji i zwiększonego poczucia odpowiedzialności, a nade wszystko niezależność zadaniową.